

# 目錄

序 4

## 第 1 章

### 安於不安

6

應如何吸取失敗個案的教訓

## 第 2 章

### 暴發急衰

26

香港第一代首富盧亞貴的盛衰

## 第 3 章

### 一敗即走

58

滙豐銀行三買辦的敗亡

## 第 4 章

### 互信質變

94

怡和股票事件的爾虞我詐

## 第 5 章

### 力不勝任

132

保利工程的自毀根基

## 第 6 章

### 大大百貨

178

楊撫生家族的黯然退出

## 第 7 章

### 康力集團

252

柯俊文電子王國的建立與敗走

## 第 8 章

### 開文珠寶

296

許盛由白手興家到銀鐺入獄

參考文獻 354

# 序

無論個人、家族、企業，甚至是國家，前進發展道路實在難以無風無浪、沒有挑戰，很多時候反而是困難或危機交疊伴隨。在某些時候，如果碰到的困難或危機處理不好，便會跌倒、吃敗仗，走向衰落，這雖然是令人無奈或傷感之事，卻又實在十分平常。問題是，能否在失敗中吸取教訓，增長經驗和知識，避免日後重蹈覆轍，或能否重拾信心，東山再起，讓個人、家族及企業可更好和更強健地成長起來。

本着「失敗乃成功之母」的傳統智慧與思考方向，本研究挑選自 1840 年代起香港開始踏上國際貿易發展道路以來，多個生意經營上曾經叱咤一時，卻又因不同因由敗亡的個案，梳理當中導致失敗的問題所在，同時探討危機應對的失當之處，或是令問題更加一發不可收拾的轉捩點，從而總結經驗和教訓，作為後來者的借鑒，讓個人、家族或企業可更穩健地不斷向前邁進。

必須承認的是，在研究過程中，受研究資料缺乏與事件發展糾纏複雜，加上內外政治、經濟及社會環境又時刻變化多端等諸多問題左右，對於各個個案的梳理和分析難免出現掛一漏萬或見樹不見林等問題——儘管這並非筆者所想，亦曾想方設法在不同渠道或資料庫中全力尋求任何相關文獻以勾畫個案真像。對於各種研究上的糗漏缺失，務請讀者斧正，讓我們的研究水平可以不斷提升、改善。

毫無疑問，在研究的道路上，若沒有獲得不同機構或朋友們的幫助扶持，必然難以取得成功。正因如此，值着本書的出版，讓我們向香港中文大學圖書館、香港大學圖書館、香港歷史檔案館、香港歷史博物館、香港中文大學香港亞太研究所、北京清華大學五道口金融學院等致以衷心謝忱。由於能夠獲得這些機構在資料或財政資源上的支持，我們才能持之以恆地埋首研究，取得不少珍貴檔案資料，才令本研究的內容更豐富、資料更詳實，分析及論述得到更實在的支持。

另一方面，我們亦要向黃紹倫教授、焦捷教授、廖理教授、田軒教授、陸觀豪先生、丁新豹博士、冼玉儀博士、孫文彬博士等表示感謝，他們在我們學術探索和理論思考的不同時期提供多方面鼓勵和協助，尤其曾給予各種寶貴研究意見和啟發，為本研究打下扎實學術基礎。我們亦要感謝李潔萍小姐、蕭炳桂先生、李明珠小姐、黃詩韻小姐、盧諾希先生、許嫻老師、辛奇老師等在搜集資料、整理檔案及繪製圖片等不同方面的協助。

如對本書有任何意見，請致函鄭宏泰（香港沙田香港中文大學香港亞太研究所，電郵 [vzheng@cuhk.edu.hk](mailto:vzheng@cuhk.edu.hk)）或高皓（北京市海淀區成府路 43 號清華大學五道口金融學院，[gaoh@pbcfs.tsinghua.edu.cn](mailto:gaoh@pbcfs.tsinghua.edu.cn)）直接與我們聯絡。

鄭宏泰 高皓

## 第 6 章

# 大大百貨

## 楊撫生家族的 黯然退出

- 時刻求變、不斷創新，是推動企業持續發展的核心力量。
- 洞悉時局變幻，能夠乘時而起開拓市場空間，是企業家開啟成功大門的鑰匙。
- 哪怕商場上敗陣，只要知所進退，保住聲譽，便不會遭人落井下石。

## 引言

1985 年 7 月 24 日，中英文報章大篇幅報道，由楊撫生家族持有、被稱為「香港最大的百貨零售集團」的大大百貨公司（鴻碩，1986：166），因資金周轉不靈、無法償還債務，被債權人之一的滙豐銀行接管，集團瀕於清盤結業邊緣，其中《華僑日報》有如下扼要介紹：

創業十一年的大大百貨公司集團，因無法清還債項已被主要債權人香港滙豐銀行接管和委託安達臣會計師行繼續經營。集團屬下九間百貨公司，包括大大百貨公司、大元百貨公司及大人百貨公司，在港九新界的分店，昨日如常營業，沒有受到今次接管行動的影響，同時六百多位員工亦繼續獲得留任……滙豐銀行發言人胡鎮西亦解釋，今次接管主要是大大集團資金周轉有困難，未能清還債項……（《華僑日報》，1985 年 7 月 24 日）

即是說，哪怕被稱為「香港最大的百貨零售集團」，在香港百貨市場上佔有十分吃重地位、過去曾有輝煌發展的大大百貨集團，因資不抵債掉進了經營泥沼，債權人接管後仍維持公司經營，宣之於口的理由是為了尋求債務重組，減少各方損失。

後來，由於楊撫生家族無法與大小債權人達成協議，不願注資減債，大大百貨集團最終走上了清盤結業之路（*South China Morning Post*, 13 March, 6 August and 23 September 1986），作為集團最大股東的楊撫生家族，更因此遭大小債權人控告，追討借貸損失（*South China Morning Post*, 4-6 October 1986）。這一挫折，應令那時已進入七十歲高齡的楊撫生感到氣餒，甚至覺得面目無光。

## 沒遭落井下石的「楊撫生現象」

大大百貨集團的業務，只是楊撫生家族投資的其中一個部分，其他生意如飲食及物業地產投資等，那時其實亦處於水深火熱之中，而大大百貨集團的困局，更觸動了其他生意投資兵敗如山倒，令楊撫生歷經數十年辛勞才建立起來的心血毀於一旦。受此沉重投資失利的打擊，於 1940 年代末把生意重心由上海轉到香港，再憑個人才能把生意做大做強的楊撫生，那時明顯已沒當年仍處而立之年般的雄心壯志，加上那時候香港已進入回歸祖國的「後過渡期」，家族在香港的生意與投資於是順勢收縮，楊撫生隨後更決定離開香港，移民美國，到 2001 年去世（Lo, 2018）。按他約生於 1914 年計，享年 87 歲。

對於大大百貨集團的轟然倒下，加上家族其他生意投資的先後結業，難免給債權人、供貨商及員工等造成重大損失，一般均會遭到社會輿論的批評鞭撻，尤其會口誅筆伐，揭露各種不良營商行為。然而，對於楊撫生所經營的大大百貨集團，那時遭遇的變故，文化界及大眾傳媒卻表現出少見的「寬容」，不但對其生

意失敗表達了惋惜同情，亦甚少作出批評，就算有批評，亦留情三分。

為何楊撫生能深得文化人「厚愛」？文筆一向辛辣的文化人齊以正以「有書卷氣，擅長宣傳」作扼要形容，指他生活簡單，沒什麼嗜好，與近代中國書畫家如齊白石、張大千等有交往，不但收藏不少書畫，亦有相關鑽研，並強調「他對事物的見解也就不是一般商賈可以比擬的」（齊以正，1986：181）。

《信報》財經專欄作家陳逸，更以〈高手躡低〉為題，說明楊撫生經營大大百貨集團的「老貓燒鬚」遭遇，着眼點是楊撫生在廣告宣傳上「能維持其獨有之新穎創作構思力，令到專業廣告大師亦甘拜下風」，進而指出楊撫生「確是位商界奇才，比人才更高一級」（引自齊以正，1986：181）。由是觀之，楊撫生不但有文化藝術修養與研究，更具突出才華，廣告創作新穎尤其反映了他屬「奇才」的特點。

另一位報界具份量實力派作家王亭之亦對楊撫生廣告宣傳與營銷方面的才華甚為欣賞，尤其定價方面，指其「甚有特色，『二十九元九』、『三十九元九』、永遠不會標『三十』、『四十』。這種標價，甚有心理學問，因為二十九個九在心理上還是『廿幾皮』（廿多元），與三十即有一級的差別也」，並盛讚楊撫生「實在是一流廣告撰稿設計人材」（引自齊以正，1986：181）。

當然，正如前述，由於生意失敗給不少人帶來損失，坊間亦

有一些批評聲音，如有評論指出大大百貨集團是「扮日本樣、架頭（日本）款」的公司，在日本百貨公司大舉到港發展下「落下風了」。亦有評論指出大大百貨「大而不當」，沒有太大資本，卻做太大生意，「多做濫做……借貸多了，利息便厚……一但利潤太薄，則變了無利可圖……商業巨人的倒閉，多是由於上述原因」（引自齊以正，1986：182）。

無論是惋惜同情之評，或是留情三分之論，因大大百貨集團倒閉而帶出的背後老闆楊撫生，無疑吸引了社會高度注視，這個特殊現象的背後，不但是書生奇才下海經商的故事，其人生事業發展亦見證了中國近代歷史崎嶇曲折，而尤須注視的是，哪怕楊撫生屬「奇才」，人生閱歷豐富，晚年時亦遭遇滑鐵盧，說明生意失敗、人生逆境隨時隨地會出現，任何人均不能「免疫」，所以時刻均不應掉以輕心。在今時今日的社會，儘管已沒多少人聽過楊撫生或大大百貨公司的名字，梳理其人生故事及企業發展進程畢竟可成為後來之鑒，有助吸取當中教訓。下文透過對不同文獻與檔案的鉤沉，拼湊出楊撫生與大大百貨集團的發展故事。

### 鶴鳴鞋帽商店的一鳴驚人

儘管楊撫生好書畫，又結交了不少文化藝術界名人，但因為人低調、生活簡單，「不尚虛名，從不接受記者訪問或拍攝照片」（齊以正，1986：183），除藝術與收藏外沒什麼其他嗜好，有關其生平等資料甚缺。綜合不同資料顯示，楊撫生又名楊定齋，約

生於 1914 年，祖籍寧波。<sup>1</sup> 童年時，楊撫生曾在上海一家較有名氣的學校——市立且華國民學校——就讀，該校位於上海老城區九畝地大境路口十五號（即現在黃浦區），<sup>2</sup> 按此推斷，其家應住在九畝地附近。據說，他曾患過肺病，早年健康欠佳。<sup>3</sup>

由於市立且華國民學校擁有較佳師資與環境，吸引家長想盡辦法把子弟送到那裏就讀，楊撫生那時能進入該校就讀，應經歷一定競爭，而從他日後在該校創立校友會，且出任該會主席的舉動看，他在校期間應較活躍，學習上應有一番表現。完成小學教育之後，有關楊撫生中學及以後的求學記錄，未能找到資料，惟從他日後以 Jefferson Young 的英文姓名「行走江湖」，兩位太太及十一名子女都如他般常用英文名字，行為舉止甚為西化，對現代商業宣傳和推廣又甚有認識，且結交不少文化界名人等多重面向資料推斷，他的學歷背景應該不差，因他後來曾聘有不少上海聖約翰大學畢業的學生，出任公司旗下高級職員，其中一個可能，應是他於聖約翰大學畢業。

求學與成長背景資料儘管並不全面，但有關他事業的起步和發展，則有較為清晰一致的說法。扼要而言是，楊撫生之父為楊月光（出生年份不詳），於 1936 年在八仙橋（黃浦區）創立

鶴鳴鞋帽商店，惟他不久去世（沒指明年份），另指他去世前雙目失明，生意因此由年紀輕輕只有二十出頭的楊撫生接手（Lo, 2018），他臨危受命，不但沒令父親心血付諸東流，反而一鳴驚人，鶴鳴鞋帽商店的生意愈做愈旺，分店愈開愈多。令他得以突圍的原因，除了善用廣告宣傳，亦與時局發展有關。

對於那個走出人生事業關鍵一步的發展進程，儘管日後曾有一些粗略介紹，但多語焉不詳，且有反覆轉引自單一源頭的跡象，反而一則早於 1946 年刊登在上海《誠報》上有關楊撫生人生事業為何能夠那麼風光的資料，可提供寶貴參考，雖然那篇文章的筆觸用語帶有不屑的漫罵口吻：

楊老闆在戰前只是八仙橋鶴鳴老店的小開，老老闆做事墨守舊法，只求穩健，不尚發展，但楊小開膽子潑、肯冒險，在戰時眼看皮革喫香，便着眼於囤積方面，並大事登載廣告，發展業務，他以為要擺噱頭非搬到南京路上不可，於是他第一步把所有的資產，全部「沙蟹」甩出，在南京路冠生園對過訂下一間門面，大事裝修，同時以巨幅廣告刊於大小日夜各報，那時只有他自己心裏有數，他的老子由此急得一命嗚乎。可是不多幾時，居然被他噱頭成功，上海「一窩風」，竟然喫這一記，從此總分店生意興隆，他也儼然暴發首富……（《誠報》，1946 年 11 月 6 日）

這裏的「戰前」，指 1937 年爆發抗日戰爭之前，即 1936 年鶴鳴鞋帽商店開業後的一段時間內，「戰時」則是抗日戰爭爆發但上海租界仍能維持和平之時。按此時段區分，鶴鳴鞋帽商店開業

1 由於楊撫生在 1946 年間曾擔任鄞縣樂華小學主席校董之職，報稱時年 32 歲（《申報上海市民手冊》，1946：F20），據此推斷他的祖籍及出生年份。

2 該校創立於 1917 年 12 月 16 日，屬政府資助學校，所以稱市立且華國民學校，在那個年代屬於上海擁有較好教育條件的小學之一（《上海市學校調查錄》，1948）。

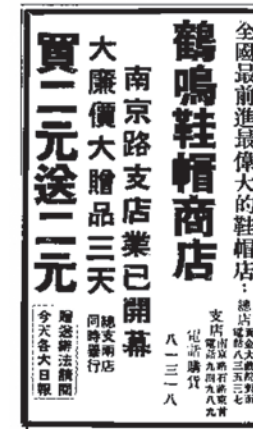
3 由於曾患肺病，他常有「免得以病誤人」之說（《大風報》，1947 年 7 月 4 日）。

之初，仍由楊撫生父親負責打理，因其作風保守，「只求穩健，不尚發展」，反映他可能出身工匠，而從他晚年失明、視力不好的情況看，可能亦與工匠工作有關，或者其父為鞋帽行業中的「老行尊」，具有一定江湖地位。

到戰爭爆發後，楊撫生的父親應已把生意交到楊撫生手中，這或許與其視力退化及健康轉差有關，而楊撫生接手後則採取連串重大舉動：其一是入貨「囤積」，善價而沽，這是市場波動時多數商人常見做法；其二是因應本身手上持貨不少，大做廣告促銷，這種藉宣傳促銷產品的做法，在那個風險較大的環境下無疑十分進取，更不用說那時的廣告與促銷手法十分新穎；其三是在租界內核心商業區南京路上開分店，擴大銷售網，尤其投入不少資金於門店氣派與裝修之上，再配合廣告促銷。

文章指出楊撫生父親「由此急得一命嗚乎」，此點雖有把父親之死推到楊撫生過於進取開拓策略身上之嫌，卻帶出一個不爭事實，其父在那段時期辭世，鶴鳴鞋帽商店因此由楊撫生繼承，打點一切，而隨後的生意則因中華大地無數地方淪於日軍鐵蹄之下，不少民眾與資金湧到上海租界，令被稱為「孤島時期」的上海租界在人口與資金大量聚集下呈現畸型繁華（上海市工商行政管理局，1963），鶴鳴鞋帽商店的生意亦興旺起來，「從此總分店生意興隆」，楊撫生的身家財富亦水漲船高。

由此可見，鶴鳴鞋帽商店應是戰火中崛起的公司，亦可說是因為戰爭而發達，主要原因是能緊抓租界內獨享和平的時機，並以積極進取的營銷手法擴大市場，那時只有二十多歲的楊撫生既



不同時期不同手法的鶴鳴鞋帽商店各種廣告，反映其甚有創意，句子及用字甚為精練，且具文彩。

能在父親突然離世下成功接班，又能看到戰亂中的發展機會，且能以不同方法擷取亂局中的機會，因此不但反映了個人確實擁有卓越才華，亦凸現了過人膽色與生意目光。事實上，由於楊撫生在開拓業務上採取了藉廣告宣傳推銷產品的策略，不同報刊中留下的不少廣告記錄，可讓人粗略看到鶴鳴鞋帽商店曾經走過的發展軌跡，因而可印證上文所引在 1946 年底的評論內容。

通過對不同文獻資料的搜尋，最早能找到與鶴鳴鞋帽商店相關的廣告，出現在一位稱為「綠芳紅蕙樓主」所著、於 1938 年出版的《安邦定國志彈詞》一書，該書的第三頁刊登了鶴鳴鞋帽商店的廣告，注明：「用料無驛次之弊！做工有獨到之處！」那時沒寫明具體店址，只以「黃金大戲院對面」作介紹，電話號碼為 83537。所謂「黃金大戲院對面」，確實地址即為金陵東路 486 號，此門店後來被稱為「門市店第一店」。即是說，自 1936 年創業到 1938 年，鶴鳴鞋帽商店仍只維持一家，地點在金陵東路，那時楊撫生父親應仍在生，貨品強調「做工獨到」，反映了對自家製造技藝的信心和特點，而廣告出現在一本戲曲書籍上，則揭示

楊撫生或其父親對演唱或戲曲有一定興趣或接觸，楊撫生日後亦確實與不少演藝界人士有深入交往。

到了 1939 年 5 月 7 日，鶴鳴鞋帽商店開了第一分店，落腳點在南京路中，即租界內的核心地區內，且在開張前已有連串宣傳，又舉辦盛大宴會，邀請「名伶與明星」如章遏雲、楊寶森、葉盛蘭、高百歲、芙蓉草、張文娟、談瑛、白燕等出席，開幕儀式原由虞洽卿（上海著名買辦、實業家）主持，後對方因事不能出席，改由袁履登（又名袁禮敦<sup>4</sup>，大商家，曾任大華銀行總經理）代表，氣氛熱鬧，反映楊撫生與名伶明星及社會賢達甚多交往，當中多為寧波籍人士，且推行「開幕期內舉行大廉價大贈品三天」及「買二元送二元」等促銷活動，反映其深懂推銷之道（《力報》，1939 年 5 月 5 日及 8 日；《生報》，1939 年 5 月 6 日；《新聞報》，1939 年 5 月 6 日；《迅報》，1939 年 5 月 7 日；《晶報》，1939 年 5 月 9 日）。

由於連串活動均沒提及楊撫生父親，若然他仍在生，以他作為老闆的身份或輩份，沒可能不出席該活動，也不應不被提及，推斷那時他應已去世。另一方面，以楊撫生踏足社會只有短短數年，便能聘得眾多社會賢達及演藝名人為座上客，給他撐場，雖然反映了他海派作風的長袖善舞，但亦說明他的人脈關係並不簡

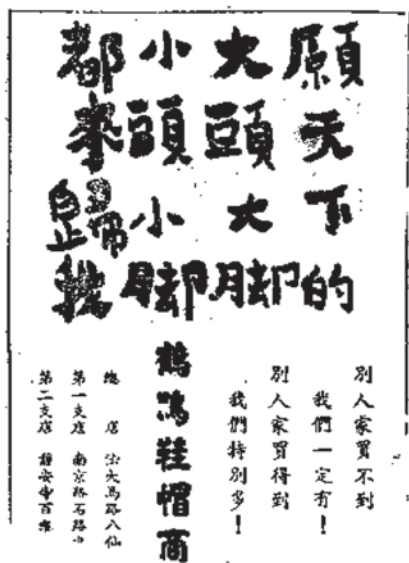
單，可能亦與父輩在社會或行業中有一定地位與名聲有關，惟因資料有限，難下準確定論。

在第一分店開幕經營不久的 1939 年 8 月 1 日，楊撫生又迅速在靜安寺路百樂商場開設鶴鳴鞋帽商店的第二分店，該分店同樣裝修富麗堂皇，地點人流暢旺，而開幕儀式亦同樣衣香鬢影、場面熱鬧，名流如袁履登（同樣原本由虞洽卿主持，但他後來又爽約）、林康侯（著名金融家，上海市商會會長）、周邦俊等，演藝明星則有朱秋痕、胡蓉蓉等。其中一個特點是，當時報紙形容楊撫生為「年少英俊、才識卓絕……富有創造之思想、奮鬥之精神」（《力報》，1939 年 8 月 3 日），可見楊撫生已吸引傳媒注視，樹立了年輕有為且具奮鬥創新精神的企業家形象。

當中華大地不少地方已在日軍鐵蹄之下，楊撫生卻能在三個月內連開兩家分店，開幕儀式又十分盛大，那無疑是十分引人注視的事情。正因業務急速發展，在 1939 年出版的《寧波旅滬同鄉會第十一屆徵求會員大會特刊》中，所刊登的鶴鳴鞋帽商店廣告，便聲稱為「滬上唯一大規模的鞋帽商店」，且列出多家商店的地址，包括總店在法大馬路八仙橋口，第一支店在南京路中，第二支店在靜安寺路百樂商場。同年出版的《上海萬業錄》中，鶴鳴鞋帽商店的廣告以寫得不甚好看的毛筆字寫着：「願天下的大頭大腳、小頭小腳都來歸我」，並稱：「別人家買不到，我們一定有！別人家買得到，我們特別多！」這些用詞特別的廣告用語，屬於鶴鳴鞋帽商店廣告的一大特色，一直被認為出自楊撫生手筆，反映了他廣告推銷方面的才華，亦說明他的學歷不低。

4 抗戰時期，袁履登與著名金融家、上海市商會會長林康侯及紗業鉅子、曾任上海交易所聯合會會長的聞蘭亭合稱「上海三老」，抗日勝利後「上海三老」曾被控漢奸罪。





不知此廣告的字體，是否出自楊撫生本人的手筆。

正因生意不斷發展，身家財富同步提升，楊撫生開始參與社會事務，且曾在不同層面上作出捐獻，尤其曾在一些社會團體與組織的紀念特刊上，刊登一些類似慈善捐獻、社會公益的贊助廣告，例如在上海救濟難民兒童教養醫院的紀念刊，便有鶴鳴鞋帽商店的廣告（林康侯，1939），揭示楊撫生應給一些社會公益機構捐出善款，而相關機構的紀念刊物則刊登了鶴鳴鞋帽商店的廣告，作為答謝，或者出資刊登廣告，本身便是一種支持。

除了上海市場，到了 1941 年 6 月，楊撫生更踏足香港，原因是為了在香港籌設分店，擴張業務。據說，該舉動獲得「旅港聞人杜月笙、林康侯、潘仰堯諸君之贊助」，惟不知這裏所說的「贊助」，是否指他們是香港分店的投資股東。該分店擇吉於該年

6 月 18 日開幕，落腳點在德輔道 163 號。<sup>5</sup> 為了慶祝香港分店開業，公司更大事宣傳：「港滬總支三店聯合舉行大廉價大贈品三天」（《大美晚報》，1941 年 6 月 17 日），手法與早年開設其他分店時相若。

同年 8 月 15 日，楊撫生以鶴鳴鞋帽商店主人身份，在大華飯店「招待各界來賓，到有張一麐、虞洽卿、王曉籟、林康侯、鄔志豪、梅蘭芳等百餘人，觥籌交錯，頗為熱鬧，十時許賓主盡歡而散」（《大公報》，1941 年 8 月 16 日）。且不要說賓客人數多達「百餘人」的場面盛大，所列舉的諸人，除前文提及名人如虞洽卿、林康侯等，還有曾任北洋政府教育總長和總統府秘書長的張一麐、京劇四大名旦之首的梅蘭芳、上海市商會會長王曉籟、「衣莊大王」鄔志豪等，<sup>6</sup> 位位皆是滬港名人，可見經歷數年發展，楊撫生與鶴鳴鞋帽商店已名揚上海，且把分店開到了香港，實在已非往昔吳下阿蒙了。

### 日佔時期的繼續經營

1941 年 12 月 8 日，日軍偷襲珍珠港，同時揮軍入侵上海租界與香港，兩地無法抵抗，隨即落入日軍之手。日佔時期，上海鶴鳴鞋帽商店的三家門店繼續經營，仍強調乃「滬上規模最大

<sup>5</sup> 刊於《平劇義演特刊》（1941）上的廣告強調「請認明上海分此」（原文如此，應為「分店」之誤植）。

<sup>6</sup> 鄔志豪是香港名醫鄔維庸之父。